

Financiële sector (B-Hive)

De versnelde digitalisering en automatisering van onze werkomgeving wordt ook wel eens de vierde industriële revolutie genoemd. Deze digitalisering is al een tijdje aan de gang, maar de recente technologische doorbraken en de voortdurende versnelde introductie hiervan creëren in toenemende mate onzekerheid over de gevolgen voor elk van ons. Niet enkel in ons dagelijks leven, maar in even grote mate voor onze job en jobinhoud. Vanuit het collaboratief innovatieplatform B-Hive zetten we samenwerkingen en initiatieven op om de uitdagingen van die digitalisering aan te gaan. Het platform omvat de belangrijkste actoren van de financiële markt: banken, verzekeraars en marktinfrastructuurspelers, samen met technologiebedrijven maar ook verschillende publieke partners en de overheid. Een van de inhoudelijke trajecten waarop we werken is talent. Vanuit het programma Talenthive richten we ons op het in kaart brengen en versterken van de *talent pool* in de financiële sector binnen Europa. Deze oefening heeft als doelstelling er toe bij te dragen dat het talent van vandaag uitgerust is met de juiste vaardigheden en ervaring om het hoofd te bieden aan de digitale uitdagingen in deze sector.

De financiële sector wordt niet meer beschouwd als even jobzeker als twintig jaar geleden. Vroeger tekenden mensen voor hun gehele carrière. Werknemers waren loyaal tegenover hun werkgever en vice versa. Gezien de bankencrisis en de snelle opkomst van nieuwe technologische mogelijkheden, herdefinieerden de banken en verzekeraars zich noodgedwongen meer en meer als technologiebedrijven. Deze economische realiteit en de ingrijpende technologische evoluties hebben een grote impact op hun bedrijfsmodellen en werkzekerheid. Kijk maar naar de recente herstructureringen bij grote spelers in België op de financiële markt. Er wordt dan ook aan verschillende opties gedacht om mensen ook buiten banken en verzekeraars

aan het werk te stellen, al dan niet met behoud van loon door de huidige werkgever.

Aan het ene einde van het spectrum vormen millennials een belangrijk deel van onze arbeidsmarkt en hun aandeel in het personeelsbestand zal logischerwijze groeien. Ze brengen een andere achtergrond mee naar de financiële sector: hun technologische interesse, gebruik van netwerken, real-time online en mobile ageren en communiceren, hun wereldse visie en ondernemingszin. Ze nemen graag de touwtjes in handen van hun eigen leven en carrière. Zij bezitten daarenboven een enorm aantal digitale vaardigheden en willen deze juist inzetten en versterken in hun werkomgeving. Jongeren willen ook steeds nieuwe uitdagingen aangaan binnen het werken en nemen geen vrede met repetitieve taken waarbij men niet moet nadenken. Dit laatste zal overigens worden gefaciliteerd door de technologische evolutie. Een duidelijk voorbeeld is het inzetten van personeel bij het gebruik van artificiële intelligentie dat heden toelaat rapporten en analyses te maken die vroeger specialisten vereisten. De technologie genereert deze sneller en accurater dan welk team ook. Het is nu aan de werkgever om te kijken hoe zijn analisten ingezet worden om toegevoegde waarde te creëren aan deze automatisch gegenereerde rapporten. Voor vele grote ondernemingen is dat een uitdaging waar ze nog niet genoeg op inspelen, aangezien ze zelf lerende zijn op het digitale en technologische front. Het is duidelijk dat beide kanten niet afgestemd zijn op elkaar. De financiële sector heeft aan het andere eind van het spectrum een grote groep 50-plussers die verwacht worden langer te werken in deze nieuwe omgeving. Ze zouden, dixit velen, niet open staan voor de digitalisering in de financiële sector; laat staan de nieuwe technologische trends mee kunnen implementeren en toepassen. Burn-out en bore-out zijn meer dan ooit aanwezig op de werkvloer bij beide groepen, waarbij we toch kunnen afleiden

dat er een mismatch bestaat tussen persoonlijke ambities en verwachtingen, en de jobinhoud op de werkvloer zelf.

Digitalisering zal leiden tot nieuwe types jobs, daar de veranderende markt en technologie om nieuwe business modellen vragen. Een voorbeeld van dergelijke nieuwe jobs is het opleiden van de machines en robots die de chatbots zullen aandrijven of de aggregatie van data zullen aanleveren. Dit alles zullen nieuwe functies zijn waarop we vandaag nog geen duidelijk zicht hebben. De nodige flexibiliteit zal als bedrijf cruciaal worden om te overleven. De werkgevers moeten nieuwe skills, zoals het zeer reactief en inclusief interageren met klanten, aanleren. Deze zijn nodig in de toekomstige werkomgeving omdat de technologie een real-time profiel heeft opgesteld van dezelfde klant over de verschillende afdelingen heen. In die context zullen soft skills aan belang toenemen met focus op flexibiliteit, openheid, communicatie en bruggen bouwen. De digitale transformatie betekent dus niet dat iedereen moet leren coderen. De nieuwe platformen zullen alle data bijeenbrengen en ordenen maar het zal ook aan de medewerker zijn om de juiste linken en verbanden te leggen en die over te brengen naar de klant toe. Net dat menselijk inzicht zal hopelijk aan belang winnen. Werkgevers kunnen de huidige vacatures voor dit soort jobs niet invullen omdat ze niet de juiste profielen op de markt vinden. Er is een duidelijk tekort aan mensen voor deze nieuwe jobs omwille van een gebrek aan opleidingen en herscholingen. Noch zullen ze voldoende mensen hebben binnen hun eigen talent pool om alle vacatures in te vullen. Opnieuw een mismatch.

Digitalisering zal vroeg of laat impact hebben op elk proces en op elke persoon actief in de financiële sector. Het gaat steeds sneller en breder. In juni 2016 heeft de Europese Commissie de *New digital skills agenda* gepubliceerd waarbij ze aangeven dat 90% van alle jobs in de niet zo verre toekomst enige vorm van digitale vaardigheden nodig zal hebben. Van de huidige jobs in Europa heeft momenteel 40% geen enkele nood aan dergelijke skills. Laat het aldus duidelijk zijn dat elk van ons geïmpacteerd zal worden. De vraag is enkel in welke mate en door welke technologie. De job van een kantoormedewerker zal meer geïmpacteerd worden dan die van een software-ontwikkelaar, maar ook die zal gedeeltelijk door AI vervangen

worden en op een abstracter niveau moeten kunnen werken. Voor de HR-medewerkers zelf zullen nieuwe tools ter beschikking staan om hun werk real-time en datagedreven te kunnen uitvoeren. Laten we technologie dus niet zien als een vijand maar onderzoeken hoe deze positief in ons dagelijks leven en job kan ingezet worden. We merken nu al dat door digitalisering en het erdoor mogelijk gemaakte flexibel en mobiel werken de vaste kantoorgrenzen en -uren vervagen. Er is nood aan het adequater inzetten van personeel: een hogere kwaliteit van matchmaking tussen positie en persoon. Mensen inzetten in functie van de toegevoegde waarde die ze kunnen leveren en niet om de repetitieve taken te vervullen – bovenop het werk van robots, chatboxen enzovoort. Mensen dienen zich juist te kunnen onderscheiden van de machines in dit postindustriële tijdperk.

Het werk zal ook meer en meer per wisselende teams georganiseerd worden en niet meer per departement of per afdeling. Mensen worden dan samengebracht in functie van het beoogde eindresultaat en project om, op basis van hun eigen skills en de complementariteit ten opzichte van elkaar, het werk tot een goed einde te brengen. Dit brengt met zich mee dat er veel meer rotatie zal zijn, veel meer interactie zal ontstaan en aldus ook veel flexibeler zal gewerkt worden. Dergelijke teams zullen niet meer hiërarchisch opgezet worden maar als zelfaansturend team het werk verdelen. Mensen krijgen zo meer controle over de inhoud en de wijze waarop ze jobs zullen uitvoeren, met een veel grotere impact op het eindresultaat. De self-management skills zullen cruciaal worden naar de toekomst voor elke werknemer, net zoals dat nu al het geval is bij zelfstandigen en freelancers. Studies wijzen uit dat dit ook een positieve impact zal hebben op de jobvoldoening en beheersing van mogelijke stressfactoren. Dit alles ongeacht de leeftijd, ervaring en vaardigheden.

In een dergelijk snel evoluerende technologische omgeving is de vraag niet meer hoeveel ervaring je hebt om een bepaalde job te kunnen uitoefenen. De vraag zal ook niet meer zijn of je voldoende opgeleid bent. Gezien de huidige talentpool weten we dat we kwalitatieve mensen aan het werk kunnen zetten. De relevante vraag zal zijn of de medewerker over een skill set beschikt die aansluit bij de job en de technologie waarin en waarmee deze zal

moeten werken. Vaardigheden evolueren, groeien, passen zich aan in functie van de context waarin ze ingezet worden. Dit zal meer mogelijkheden geven voor het invullen van openstaande vacatures, daarom linken zal leggen die niet voor de hand liggen, zoals het inzetten van een oudere werknemer met ervaring op administratieve ondersteuning in een nieuwe job rond cybersecurity testing en implementatie, waar accuraatheid, stiptheid en zin voor detail onontbeerlijk zijn. Heden zijn we zover dat we skills van mensen kunnen identificeren via assessments, jobervaring en andere technieken. De cruciale vraag is dan ook of de werkgevers in staat zijn jobopportuniteiten te identificeren die niet zomaar oplistten wat er verwacht wordt, maar een omschrijving bieden die de uitdaging benoemt, de technologie beschrijft en daarbij aangeeft welke talenten nodig zullen zijn om vooruitgang te boeken. Eens we zowel langs werkgevers- als werknemerskant met dezelfde taal spreken, namelijk die van de talenten, zullen werkgevers aan kwalitatieve matchmaking kunnen doen en de juiste mensen op de juiste plaats kunnen inzetten, complementair met de laatste technologische middelen.

Nieuwe business modellen, nieuwe technologie, nieuwe skills en nieuwe verwachtingen naar jobinhoud vragen ook om nieuwe structuren waarin er gewerkt kan worden. Formele leertrajecten dienen aangemoedigd te worden, niet enkel als je zonder job zit, maar ook vanuit een bestaande functie dienen mensen gestimuleerd te worden om continu bij te leren. Bijscholen moet niet gepenaliseerd worden naar sociale of pensioenrechten toe, maar met een sociaal vangnet georganiseerd worden.

Kennisdelen zou de essentie dienen te worden in onze dagelijkse job en aldus onze kenniseconomie, over leeftijden, posities en bedrijfsgrenzen heen. Enkel dan zullen we voortschrijdende inzichten verwerven, creatieve oplossingen naar voren kunnen brengen en bouwen op de constant evoluerende technologie. De overheid kan werkgevers helpen en stimuleren om het delen van kennis effectief te bewerkstelligen. Zet de oudere en zeer waardevolle talenten nuttig in zodat hun kennis de basis kan zijn waarop anderen kunnen verder bouwen. Gebruik hun kennis om de technologische evoluties kritisch te bestuderen en bij te sturen waar nodig. Al doende leren en leren op het werk, kunnen meelopen met collega's, coaching en

mentoring, niet enkel binnen bedrijven maar over de bedrijfsgrenzen heen. Vanuit een grote bank naar een technologiestarter, vanuit de universiteit naar de privé, als schoolverlater een 55-plusser volgen tijdens een stage enzovoort. Ook vanuit VDAB kan hierover nagedacht worden via het concept duaal leren.

Mensen moeten vlot de mogelijkheid krijgen om over te stappen van job naar job, van opdracht naar opdracht. Dergelijke overstap zou geen administratieve overlast mogen bezorgen aan de betrokken partijen of niet drie of meer publieke instellingen aan het werk dienen te zetten. Via technologie heeft ook de overheid de opportuniteit om zijn werkende bevolking digitaal en dus sneller, accurater en real time te benaderen.

Werkgevers dienen samen te werken op sectorniveau, net als de financiële sector binnen B-Hive, op een neutraal innovatieplatform waar over de bedrijven heen initiatieven kunnen uitgerold worden. Dit kan de vorm aannemen van een studie op sectorniveau rond workforce-planning en heroriëntatie, waarbij gemeenschappelijke projecten kunnen worden opgezet of trainingen voor jobs die open komen te staan in alle bedrijven uit dezelfde sector, zoals data scientist.

Kijken we naar het uitreiken van werkvergunningen en erkenning van diploma's binnen de EU, dan stellen we vast dat er nog werk aan de winkel is. Laten we mensen met kennis vanuit het buitenland verwelkomen zodat ze mee kunnen bouwen aan onze digitale samenleving van morgen. Ze beschikken over expertise en ervaring die we hier ontberen en nodig hebben om globaal competitief te zijn. Ze brengen nieuwe perspectieven en andere culturele invloeden mee en doorbreken de 'onder de kerktoeren'-mentaliteit door hun mobiliteit. Het zal onze eigen kennis en positie op wereldschaal enkel maar verbreden en verstevigen.

Digitalisering wordt de norm. Aldus zal het cruciaal zijn iedereen van de huidige en toekomstige talentenpool mee op te nemen en ervoor te zorgen dat ze 'digitaal uitgerust' zijn. Maatregelen zoals het uitreiken van een digitaal rijbewijs worden hiervoor al genomen in de sector, zodat men zeker is dat iedereen intern in de financiële instelling de technologie kan gebruiken en begrijpt.

Organisatie van werk zal gebeuren in teams die zelfaansturend worden. Dergelijke teams worden opgesteld in functie van bepaalde projecten en resultaten, en bij het bereiken van de resultaten ontbonden. Rotatie van mensen wordt de norm, waarbij zowel intern als extern zal gezocht worden naar zij met de beste skill set om het doel samen te bereiken. De financiële sector zal over de bedrijfs-grenzen heen dienen samen te werken met alle stakeholders inclusief technologiebedrijven, universiteiten en dienstverleners om dergelijke rotatie te kunnen realiseren. Vanuit dit flexibel inzetten van werkrachten komt de kern te liggen op de talenten en skill set van de mensen zelf en hoe zij deze over hun carrière heen kunnen laten evolueren: levenslang leren en zelf de verantwoordelijkheid opnemen voor je carrière zijn daarbij noodzakelijk. Laten we als overheid en werkgever de krijtlijnen hiervoor vastleggen, zodat mensen actief en positief aan hun vaardigheden in functie van de technologische evolutie kunnen werken. Net zoals bij het centraal plaatsen van de klanten in de nieuwe bedrijfsmodellen, mag de financiële sector niet vergeten dat ook hun menselijk kapitaal klanten zijn waarmee ze het bedrijf uitbouwen.

Essentieel zal aldus zijn het menselijk kapitaal naar waarde te schatten en centraal te stellen in de ondernemingsstrategie. Het gaat hier meer om de mindset

dan om de technologie of de organisatorische beperkingen: het creëren van een cultuur die gericht is op innovatie en groei, openheid, snelheid en klantentevredenheid. Ook het World Economic Forum heeft in zijn white paper bedrijven opgeroepen het digitale talent en vaardigheden te omarmen en dergelijke culturele transformatie te stimuleren (2016). Pas dan zal de financiële sector de stap kunnen zetten naar een digitale bouwsteen van onze economie tijdens en na deze technologische revolutie op wereldschaal waarmee we geconfronteerd worden.

Ellen Thijs

Wim de Waele

B-Hive

Bibliografie

Europese Commissie. (2016, juni 10). *Ten actions to help equip people in Europe with better skills* [persbericht]. Geraadpleegd via http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2039_en.htm

World Economic Forum. (2016). *Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise*. Geraadpleegd via <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>